

## РАЗРАБОТКА КРІ В РОССИЙСКИХ КОМПАНИЯХ

**Екатерина Бойцова,**

директор по персоналу аутсорсингового подразделения BDO

Все большее количество российских компаний применяют систему ключевых показателей эффективности (Key Performance Indicators, KPI) деятельности персонала. При этом руководители компаний или соответствующих департаментов не всегда чётко представляют себе, как наиболее целесообразно разрабатывать сами показатели и проводить оценку их достижения. Порядок разработки KPI на основе обобщения опыта ряда российских компаний поможет в решении этой задачи.

### Подготовка проекта

Предваряя разработку ключевых показателей эффективности, важно и нужно провести серьёзную подготовительную работу, чтобы весь процесс стал прозрачным и понятным каждо-

му сотруднику. Необходимо провести беседы с руководителями структурных подразделений и максимально привлечь их к разработке ключевых показателей.

Подготовительный процесс (рис.1.) объединяет в себе ряд важных меро-

приятий и разработку планов. Так, необходимо учитывать стратегию компании и чётко понимать её взаимосвязь с бизнес-процессами, то есть, определить приоритеты текущего момента и перспективы компании. Кроме того, надо ответить на вопрос, для чего нужна система ключевых показателей эффективности. Этот вопрос должен, в первую очередь, задать себе руководитель организации и сам же на него ответить. Необходимо определить и сформулировать чёткие цели, которые компания намерена достичь, и оценить достижение целей с помощью показателей эффективности. Такими целями, например, могут быть:

- увеличение объемов продаж или выручки в компании;
- повышение производительности труда;
- снижение текучести кадров;
- увеличение объемов производства;
- снижение количества брака и т.д.

Эти цели могут сопрягаться с сопутствующими целями такими, как повышение причастности сотрудников к общему делу, повышение их мотивации и, как следствие — более результативное достижение тех целей, которые ставит перед собой компания.

Далее нужно определить пути достижения поставленных целей. Это можно сделать через описание бизнес-процессов, регламентацию и определение ключевых точек исполнения процессов, либо через дерево целей (карту сбалансированных показателей). То есть, определить, что делать и составить соответствующий план.

## Определение показателей по бизнес-процессам

Для разработки показателей эффективности деятельности персонала можно использовать два способа. Один из них основан на определении показателей по



**Рис. 1.** Схема подготовительного процесса разработки показателей эффективности

бизнес-процессам, хотя бы основным. Другой — на системе сбалансированных показателей.

При определении показателей эффективности по бизнес-процессам цели компании декомпозируются до уровня бизнес-процесса. Важно параллельно с этим:

- систематизировать и классифицировать должности на основе грейдирования;
- создать корпоративную систему планирования;
- разработать индивидуальную мотивацию на основе индивидуальных планов сотрудников, привязанных к общей иерархии целей организации и составляемых руководителями подразделений.

Для широкого круга компаний вне зависимости от конкретного направления деятельности наиболее характерными, но с разной степенью детализации, являются следующие бизнес-процессы:

- производство;
- закупки;
- продажи;
- обеспечение персоналом.

## СПРАВКА

**Грейдирование** — такое распределение окладов по должностям, когда размер оклада зависит от оценки конкретной должности или группы должностей по ряду специально сформированных критериев.

*Источник: материалы компании BDO*

Для каждого бизнес-процесса предполагается определение KPI.

## Бизнес-процесс «Обеспечение персоналом»

Рассмотрим более подробно особенности разработки ключевых показателей эффективности для сотрудников службы персонала на примере бизнес-процесса «Обеспечение персоналом» одной из российских компаний. Так, формирование показателей эффективности в компании было осуществлено в несколько этапов. Первый из них — подготовительный. Он был начат с внедрения управления по целям и задачам. Для этого в компании был сформирован так называемый «Структурный подход к выполнению задач», который подготавливал сотрудников к работе с использованием средств автоматизации бизнес-процессов. Компания организовала обучение сотрудников работе с бизнес-процессами с помощью автоматизированных средств.

Параллельно с этим была проведена масштабная PR-акция внутри компании по транслированию необходимости, значения и ожидаемых результатов внедрения системы ключевых показателей. Кроме того, были изданы регламентирующие, распорядительные и проектные документы, проведена разъяснительная работа с личным составом. Также были организованы семинары для топ-менеджеров с привлечением специалистов консалтинговых компаний.

Непосредственно в данном проекте было занято около 40 сотрудников компании, включая руководителей подразделений — владельцев процессов, участвовавших в их описании и определении реперных точек результативности по каждому процессу, т.е. непосредственно ключевых показателей эффективности.

## Описание бизнес-процессов

Второй этап — описание бизнес-процессов. Поскольку на момент разработки показателей эффективности в компании велась подготовка к сертификации по системе менеджмента качества, то все бизнес-процессы были описаны в соответствии со стандартами серии ISO.

Цель бизнес-процесса «Обеспечение персоналом» — обеспечение штата компании специалистами соответствующей квалификации. В качестве критериев достижения данной цели можно рассматривать соответствие уровня компетенций сотрудников требованиям должностных инструкций и укомплектованность штатного расписания.

Использовать первый критерий позволяет процедура оценки персонала.

### К СВЕДЕНИЮ

**Репёрные точки** — (междун.: англ. defining points, фр. points de référence, русское название произошло от фр. repère) — точки, на которых основывается шкала измерений.

*Источник: Википедия*

А второй критерий показывает уровень заполнения позиций в штатном расписании. Однако это возможно лишь тогда, когда распорядительные и регламентирующие документы, а также штатное расписание не являются следствием желаний руководителей отдельных подразделений, а определяются необходимостью достижения поставленных перед организацией целей.

Объектом входа данного бизнес-процесса является вакантная должность в штатном расписании компании, которая появляется при расширении штата или при увольнении сотрудника.

**Объект выхода** — укомплектованная должность в штатном расписании, что предполагает появление в организации нанятого, адаптированного, обученного и мотивированного на получение нужного компании результата сотрудника.

За каждую процедуру и за каждое действие внутри этой процедуры назначаются ответственные исполнители. Ответственность прописана в цепочке «Ответственный-Соисполнитель-Информируемый». При этом информируемым может быть сотрудник компании, являющийся участником любого другого бизнес-процесса, сопряжённого с процессом обеспечения персоналом. Помимо этого нужно прописать по каждой из процедур ожидаемые результаты. описа-

ние каждой процедуры в итоге даёт описание бизнес-процесса в целом (рис.2).

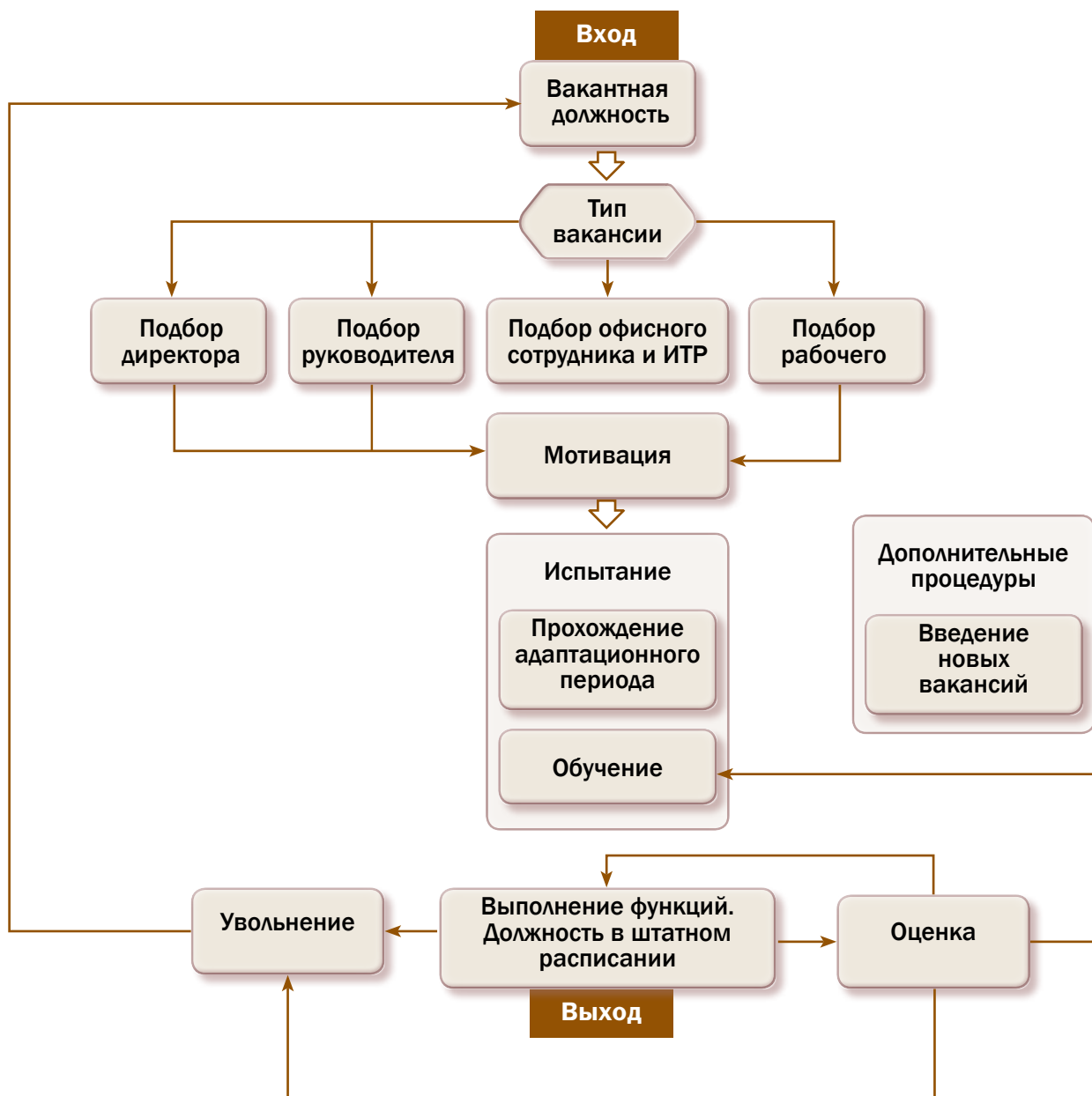
Далее определяются критерии оценки бизнес-процесса. Среди них:

- требования к ресурсам (сотрудники, производственные помещения, материалы и оборудо-

вание, материальные ресурсы, необходимые для функционирования процесса);

- состав и источники управляющего воздействия (владелец процесса и его совладельцы, если имеются);

**Рис. 2.** Схема описания бизнес-процесса «Обеспечение персоналом»



- границы процесса (сроки выполнения различных процедур в бизнес-процессе);
- точки измерения хода процесса (непосредственно ключевые показатели);
- оценка результативности процесса;
- оценка зрелости процесса.

Особое внимание необходимо уделить взаимосвязи бизнес-процесса с другими процессами компании и их взаимодействию.

## Ключевые показатели

Для процесса «Обеспечение персоналом» в рассматриваемой компании был определён ряд ключевых показателей. Среди них несколько показателей, оценивающих длительность подбора персонала в зависимости от его уровня и категории (руководители топ-уровня, руководители среднего звена, офисные сотрудники, инженерно-технические работники, рабочие). Два показателя для оценки процента сотрудников, успешно прошедших испытательный срок, и процента сотрудников, соответствующих занимаемой должности, и ещё один показатель — текучесть кадров.

По каждому показателю были определены: измеряемые характеристики, вес показателя, периодичность и методы измерения, а также — приемлемые значения (нормативы, полученные на осно-

вании целей и особенностей функционирования компании) (табл. 1).

Оценка хода процесса определялась путем сложения показателей с учетом их веса в процентном исчислении по формуле:

$$\text{Ход} = X1*0,25+X2*0,2+X3*0,1+X4*0,05+X5*0,1+X6*0,2+X7*0,1$$

где Ход — оценка хода процесса «Обеспечение персоналом» (%).

## Оценка результативности процесса

Результативность бизнес-процесса — один из критериев его оценки (табл.2). В рассматриваемом примере оценку результативности процесса «Обеспечение персоналом» осуществляет заместитель генерального директора по персоналу ежемесячно.

Оценка результативности процесса проводится сложением показателей результативности по всем подразделениям компании и отношением этого числа к числу подразделений.

$$P_{рез} = (P1+P2+P3+P4+P5+P6+P7+P8+P9+P10+P11) / 11, (\%),$$

где:

$P_{рез}$  — оценка результативности процесса «Обеспечение персоналом»;

$P1$  — руководство компании;

$P2$  — отдел по работе с персоналом;

# МАСТЕР-КЛАСС

**Таблица 1.** Точки измерения хода процесса

№ Точки измерения	Измеряемые характеристики	Вес критерия, % (В)	Периодичность измерения	Методы измерения	Приемлемые значения
1. Подбор руководителя N-1 (X1)	Длительность	0,25	ежемесячно	Проверка на соответствие установленным значениям (% выполнения)	До 3 месяцев
2. Подбор руководителей N-2 (X2)	Длительность	0,20	ежемесячно	Проверка на соответствие установленным значениям (% выполнения)	До 2 месяцев
3. Подбор офисного персонала и ИТР (X3)	Длительность	0,10	ежемесячно	Проверка на соответствие установленным значениям (% выполнения)	До 1 месяца
4. Подбор рабочего персонала (X4)	Длительность	0,05	ежемесячно	Проверка на соответствие установленным значениям (% выполнения)	До 1 месяца
5. Адаптационный период (X5)	% сотрудников, выдержавших испытание	0,10	ежемесячно	Отношение количества прошедших испытание к количеству принятых сотрудников (адаптационный период 3 месяца), (%)	Не менее 85% — норма
6. Оценка персонала. Соответствие занимаемой должности (X6)	% сотрудников, соответствующих занимаемой должности	0,20	ежемесячно	Отношение количества сотрудников соответствующих занимаемой должности к количеству сотрудников прошедших оценку, (%)	95% — норма
7. Текучесть кадров (X7)	% текущесть кадров	0,10	ежемесячно	Отношение числа увольнений к среднесписочному числу сотрудников, (%)	12.7% — норма

- P3 — планово-экономический отдел;
- P4 — отдел снабжения;
- P5 — производственные подразделения;
- P6 —отдел продаж;
- P7 — юридический отдел;
- P8 — бухгалтерия;
- P9 — отдел капитального строительства;
- P10 — группа информационных технологий;
- P11 — другие подразделения, отделы, службы.

**Критерий результативности** — укомплектованность подразделений в пределах от 80 % и выше.

Оценка результативности осуществлялась в соответствии со специальной шкалой (табл.3), на основании которой можно планировать улучшение результативности бизнес-процесса на следующий отчетный период.

## Оценки зрелости процесса

Ещё один важный критерии оценки бизнес-процесса — оценка его зрелости. Методы, используемые для оценки зрелости процесса, основаны на сравнении фактических результатов с утверждёнными нормативами. Оценка зрелости процесса осуществляется ежемесячно

**Таблица 2.** Оценка результативности процесса

Показатель результативности	Критерии результативности	Метод оценки результативности	Метод обеспечения результативности
Обеспечение организации персоналом (P1-P11)	Укомплектованность подразделений в пределах 80% обеспечивает выполнение поставленных задач	Укомплектованность штатного расписания рассчитывается как отношение укомплектованных должностей к их общему количеству в Штатном расписании	Выполнения плановых мероприятий и соблюдение установленных правил деятельности

**Таблица 3.** Шкала оценки результативности

Уровень результативности	Оценка результативности	Планирование улучшения результативности процесса
100%	Отлично	Поддерживать укомплектованность
99% — 90%	Хорошо	Улучшить на 2% в месяц
89% — 80%	Удовлетворительно	Улучшить на 4% в месяц
79% — 0%	Не удовлетворительно	Достигнуть 80% за месяц



по сводному показателю оценок результативности процесса и хода процесса по точкам измерения (KPI).

$$Зр = (Ррез + Ход) / 2, (\%),$$

где Зр — оценка зрелости бизнес-процесса «Обеспечение персоналом».

Измерения зрелости проводились также по соответствующей шкале (табл. 4), что позволяет компании планировать уровень зрелости соответствующего процесса.

## Премирование и расчет оплаты труда

В зависимости от показателей зрелости бизнес-процесса, которые рассчитывают на основе показателей эффективности, разрабатывают систему премирования сотрудников подразделений компании. Наиболее простой вариант распределения премиального фонда, когда размер

премии равен значению уровня зрелости соответствующего бизнес-процесса:

- отлично — 81—100 % премиального фонда подразделения;
- хорошо — 61—80 % премиального фонда;
- удовлетворительно — 41—60 % премиального фонда.

При значении уровня зрелости процесса 40 % и ниже (неудовлетворительно) премия не выплачивается.

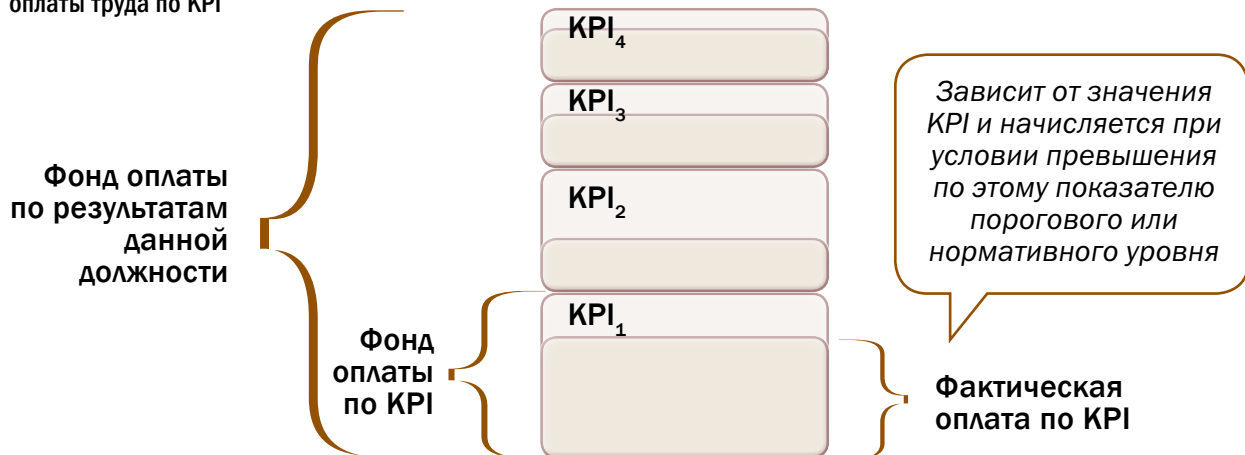
Для определения премиального фонда можно использовать и более сложные формулы. Это зависит от того, какие критерии организация использует при распределении фонда премирования.

Если в компании разработана и используется система ключевых показателей, то фактическая оплата труда сотрудника зависит от значений KPI и начисляется при условии превышения их порогового или нормативного значения. Общая оплата по результатам вычисляется как сумма фактических оплат по всем ключевым показателям эффективности (рис. 3).

**Таблица 4.** Шкала оценки и планирования улучшения зрелости процесса

Уровень зрелости, %	Оценка зрелости	Планирование улучшения зрелости процесса
100—81	Отлично	Прирост 1% за месяц
80—61	Хорошо	Прирост 5 % за месяц
60—41	Удовлетворительно	Прирост 10 % за месяц
40—0	Не удовлетворительно	Прирост 20 % за месяц

**Рис. 3.** Пример расчета оплаты труда по KPI



## Плюсы и минусы

Рассмотренный способ определения ключевых показателей по бизнес-процессам имеет свои достоинства и недостатки. К несомненным достоинствам можно отнести его прозрачность. При условии правильно проведенной PR-акции все сотрудники прекрасно понимают, откуда берутся показатели, что надо каждому сделать, чтобы их достигнуть, что сотрудник за это получают в итоге. При этом наблюдаются и так называемые положительные «побочные эффекты». Это — регламентация и автоматизация бизнес-процессов.

Если в компании уже имеются регламентированные описанные процессы, то можно считать, что тем самым положено хорошее начало к определению ключевых показателей именно по бизнес-процессам. Если же компания только приняла решение внедрять KPI

по бизнес-процессам, то плюс состоит в том, что каждый процесс будет четко регламентирован и описан, и появится ответственность за каждую задачу, сроки её выполнения и, что самое важное, ожидаемый результат. Также очевидный положительный эффект применения способа определения ключевых показателей по бизнес-процессам — реализация процессного подхода к решению бизнес-задач, что повышает эффективность и нацеленность на результат ключевых бизнес-процессов.

Среди минусов данного способа — большая трудоемкость подготовительного периода при полном отсутствии регламентации бизнес-процессов и средств их автоматизации. Из-за этого увеличивается длительность разработки и внедрения системы KPI. К тому же, необходим высокий уровень подготовки и квалификации внутренних специалистов, отсутствие которого приводит к необходимости при-

влечения внешних консультантов, а следовательно — увеличению затратности проекта.

Как недостаток, можно отметить и некоторую субъективность в распределении премиального фонда внутри подразделения при отсутствии других критериев. В рассматриваемом случае эту функцию исполняла система корпоративного и индивидуального планирования. В соответствии с результатами выполнения планов осуществлялось распределение премиального фонда по окончании отчетного периода.

### Обеспечение эффективности системы ключевых показателей

Система KPI будет эффективной, если в ней имеются:

1. Адресная принадлежность. Каждый ключевой показатель эффективности закреплен за конкретным сотрудником или группой, несущими ответственность за соответствующие результаты.
2. Правильная ориентация. Ключевые показатели эффективности всегда привязаны к корпоративным стратегическим целям, ключевым бизнес-процессам и проектам развития.
3. Достижимость. Утвержденные показатели и нормативы должны быть достижимы. Достижение цели должно быть связано с прило-

жением значительных усилий, но, в то же время, вероятность ее достижения должна быть не менее 70—80 %.

4. Открытость к действиям. Значения ключевых показателей эффективности рассчитываются на основе актуальных данных, то есть пользователи могут вмешиваться в процессы, чтобы улучшить результаты работы, пока время еще не упущено.
5. Обеспечение прогнозирования. Ключевые показатели эффективности количественно оценивают факторы, влияющие на стоимость бизнеса, то есть они являются показателями, определяющими желаемые будущие результаты.
6. Ограниченность. Ключевые показатели эффективности должны фокусировать внимание и усилия пользователей на достижении нескольких высокоприоритетных задач, а не рассеивать его на многие объекты.
7. Легкость восприятия. Ключевые показатели эффективности должны быть легкими для понимания.
8. Сбалансированность и взаимосвязанность. KPI должны быть сбалансированы и «поддерживать» друг друга, а не конфликтовать друг с другом.
9. Инициирование изменений. Измерения ключевых показателей эффективности должны вызывать

в организации цепную реакцию положительных изменений, особенно если за процессом следит руководство компании.

**10. Простота измерения.** Ключевые показатели эффективности работают в процессном контексте, в котором используются целевые и пороговые значения, и пользователи должны иметь возможность время от времени количественно оценивать прогресс.

**11. Подкреплённость** соответствующими индивидуальными стимулами. Показатели должны способствовать мотивации персонала. Организация может усилить воздействие ключевых показателей эффективности, устанавливая KPI с учетом мотиваторов определенного сотрудника.

**12. Релевантность.** Воздействие даже очень хороших ключевых показателей эффективности со временем ослабевает, поэтому их следует периодически пересматривать и «освежать».

**13. Сопоставимость.** Показатели

должны быть сопоставимыми, чтобы одни и те же показатели можно было сравнить в подобных ситуациях. Например, нельзя сравнивать значения такого показателя, как средний чек (KPI — отношение среднедневной выручки к количеству чеков за день) для магазинов одного формата, но расположенных в областном центре и «в глубинке».

**14. Разумность.** Каждый показатель должен нести смысл и являться базой для анализа. Например, показатель, рассчитываемый как отношение суммы расходов на содержание административного аппарата к общей массе прибыли, формально удовлетворяет всем вышеперечисленным признакам:

- количественно измерен;
- может быть нормирован и представлен графически;
- показывает динамику и т. д.

Однако в чем его смысл, и что он показывает? Тем не менее, на практике при разработке системы ключевых показателей подобные казусы случаются.